

DR. SCHMUCK ROLAND

egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar  
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, roland@ktk.pte.hu

## SZOLGÁLTATÁSMINŐSÉG A MENEDZSMENT TANÁCSADÁSBAN

### *SERVICE QUALITY IN MANAGEMENT CONSULTING*

#### ABSTRACT

Defining quality in case of organizations in the service sector is not evident because there is no standardized way of measuring service quality that could be comparable with each other like in the case of psychical products. It is even harder to judge the quality of services with unknown results beforehand. Management consulting is such a service.<sup>1</sup> Management consultants provide solutions to the problems of organizations. There is no one best way to manage quality in this case. The main goal is to clarify which quality management methods can work in such circumstances.

Service quality is very important when getting new contracts.<sup>2</sup> Management consulting is mainly based on trust as the outcome of the consulting service is not immediate and hard to measure.<sup>3</sup> Consulting companies should not only keep the technical standards but have to satisfy the customers' requirements to provide a quality service.<sup>3</sup>

The research is mainly based on literature research and the own experiences of the author as an ISO 9001 quality management auditor. This gives the paper a quality management view, but other aspects are considered as well.

Management consultants have to build trust.<sup>4</sup> A good idea to achieve this is to concentrate on quality. Consulting companies can choose from several methods to increase the quality of their services. In most cases these are soft methods because of the lack of statistical data. In this paper the most commonly used methods are shown.

Many of the consulting firms operate ISO 9001 standard-based quality management systems or TQM in their own organizations. Back in time this was a different story. In the 1980s consulting firms rather worked on their clients' quality concerns not on their own. This has change a lot since that. Nowadays there is so high need of quality operation with reduced costs that the consulting firms themselves also operate quality management systems. These systems can reduce costs as well by making better decisions and decreasing the cost of bad quality such as faulty products and guarantee costs.<sup>5</sup> The basic ideas of the ISO 9001 applied to the consulting industry is shown in this paper.

**Kulcsszavak:** szolgáltatásminőség, ISO 9001, TQM

**Keynotes:** service quality, ISO 9001, TQM

#### 1. Bevezetés

Az elmúlt évtizedekben a mennyiségi, majd árversenyt felváltotta a minőség alapú versengés. Az iparágak éretté válásával megjelennek azon vállalatok, melyek nagy mennyiségben olcsón képesek az adott termékeket előállítani.<sup>6</sup> A legtöbb iparágban a fogyasztók olyan kínálattal szembesülnek, melyekből a minőséggel lehet kiemelkedni. Ez okozza a minőség alapú szemlélet térnyerését: manapság már nem lehet kizárólag az árral versenyezni, a fogyasztók minőséget várnak el, alacsony áron.<sup>7</sup> Manapság már egyetlen szervezet sem kerülheti el, hogy a minőségmenedzsment eszközeit rendszerszinten alkalmazza.<sup>8</sup>

## 2. A minőség fogalma

A minőségnek két alapvető felfogása létezik. A fogyasztói alapú minőségszemlélet az alapján tart egy terméket vagy szolgáltatást minőséginek, hogy az megfelel-e a fogyasztó elvárásainak, igényeinek. Juran szerint a minőség megfelelés a fogyasztó igényeinek.<sup>9</sup> Minden fogyasztónak valamiféle elvárásai vannak az egyes termékekkel szemben, melyek az áron kívül szubjektív tényezőktől is függnék. Ez alapján a minőség a fogyasztó benyomása a fogyasztó elvárásával szemben. Ez vizuálisan az ún. Kano-diagrammal<sup>10</sup> ábrázolható.<sup>11</sup>

A fogyasztó alapú minőségszemlélet mellett létezik szabványalapú megközelítés is. Ez azt fejezi ki, hogy egy termék mennyiben felel meg a rá vonatkozó, előre lefektetett előírásoknak. Balogh és szerzőtársai<sup>12</sup> szerint a minőség a termék jellemzőinek megfelelése a rá vonatkozó országos, szakmai, üzemi szabványoknak, szerződéseknél, ellenőrzési utasításoknak. Amennyiben ezen dokumentumok nem állnak rendelkezésünkre, határozott minőségről nem beszélhetünk.<sup>13</sup> A szabvány alapú minőséget más néven termelői minőségnek is hívják.

A szabványosítás a vállalatok érdeke is. Az írott szabványok betartása megkönnyíti az üzleti tranzakciókat, mert a termék vagy szolgáltatás részletes leírása helyett egyszerűen szabványokra lehet hivatkozni. A szélesebb körben használt, ezáltal ismertebb szabványok így versenyelőnyhöz vezethetnek.<sup>14</sup>

A két minőségszemlélet a gyakorlatban keverve jelenik meg. A szabvány alapú minőség az „alap”, melynek meg kell felelni, a fogyasztói szemléletű minőség az, ami miatt a fogyasztó megvásárolja az adott terméket, szolgáltatást.

Juran<sup>15</sup> alapján a minőségi működéshez három folyamatra van szükség, melyek alapvetően határozzák meg a folyamatok minőségét. Ez a felosztást Juran-trilógiának is hívják, részei a következők:

1. Minőségtervezés: Az a folyamat, amely segítségével a vevők igényeit azonosítják, és ezeknek megfelelő tulajdonságú termékeket hoznak létre. Ez az alapelv megjelenik az ISO 9001 és a TQM szabványokban is.
2. Minőségirányítás: A folyamat során a termékeket megvizsgálják és összevetik a korábban meghatározott vevői igényekkel. Az ISO 9001 szabvány az ún. előíró dokumentumoknak való megfelelés alapján értékeli ezt a minőséget.
3. A minőség tökéletesítése: Az a folyamat, amely biztosítja a minőség folyamatos fenntartását, ide tartozik például a pénzforrások elosztása, a minőségi projekteket vezető egyének kinevezése, a projekteken részt vevők képzése és olyan állandó szervezeti struktúrák létrehozása, amelyek a minőség javára válnak.<sup>16</sup>

Jelen cikk a menedzsment tanácsadás során elsősorban a harmadik, a minőség tökéletesítése tevékenységet veszi részletesebb vizsgálat alá.

## 3. Szolgáltatásminőség

A termékek és a szolgáltatások minőség szempontjából különbözőnek tekinthetők. Az termékek minőségét nyolc dimenzió mentén lehet leírni,<sup>17</sup> de ez csupán a termékekre vonatkozik, a szolgáltatásokra nem. Zeithaml és szerzőtársai<sup>18</sup> a szolgáltatások minőségének tíz dimenzióját határozza meg:

1. Kézszelvezetőség: a szolgáltató létesítményének, eszközeinek és munkatársainak megjelenése.
2. Megbízhatóság: az ígért szolgáltatás pontos és megbízható nyújtásának képessége.
3. Fogékonyság az ügyfél igényeire: az ügyfeleknek való segítség és azonnali szolgáltatásnyújtás hajlandósága.

4. Kompetencia (hozzáértés): a szolgáltatás nyújtásához szükséges ismeretek, tudás, szakismeret megléte.
5. Udvariasság: barátságosság, tisztelet, figyelmesség, előzékenység.
6. Híhetőség: megbízhatóság, becsületesség, őszinteség.
7. Biztonság: kockázat- és kétségnélküliség.
8. Elérhetőség: hozzáférhetőség, könnyű elérhetőség, kapcsolattartás.
9. Kommunikáció: az ügyfél informálása érthető formában.
10. Ügyfél megértése: az ügyfél és igényeinek megismerésére tett erőfeszítés.

Ezek a dimenziók segítik a szolgáltatások minőségének megértését, és a minőség menedzselését. Viadiu és szerzőtársai<sup>19</sup> kutatásában a tanácsadás legfontosabb dimenziója a megbízhatóság. A megbízhatóság teszi a vevőt elégedettebbé, ami emeli az elérhető profit szintjét és csökkenti a fluktuációt. Mivel a tanácsadásnál nagyon fontos az emberi erőforrás, tehát a tanácsadó személye, a fluktuáció csökkentése nagyon fontos a tanácsadó cégek esetében.

A népszerű és széles körben alkalmazott ISO 9001 minőségirányítási szabvány jól használható nem csupán a termelővállalatok esetében, hanem a szolgáltatóvállalatoknál is. Az ISO 9001 szabvány nagyon általános, ezért könnyű a szervezetek sajátosságaira testre szabni.<sup>20</sup>

#### 4. Menedzsment tanácsadás

A tanácsadásnak számos definíciója van, de a két főbb megközelítés a következő.<sup>21</sup> Az első megközelítés funkcionális: a tevékenységek vagy azok sorozatának tartalmát, folyamatát vagy struktúráját segítő tevékenység, ahol a tanácsadó nem felelős a megvalósításért.<sup>22</sup> A második nézőpont a tanácsadást professzionális szolgáltatásnak tekinti: tanácsadás minden eset amikor egy szituáción változtatni vagy javítani szeretnénk, de nem vagyunk közvetlen hatással a megvalósításra. A szerepkultúrával rendelkező szervezetekben a legtöbb ember tanácsadó, még akkor is, ha nem tartják magukat azoknak.<sup>23</sup> Mindkét definíció szerint a tanácsadók problémákat oldanak meg és a változásokat menedzselik a szervezeten belül. A problémáknak kemény és puha megközelítése lehetséges. A puha problémákat nehezebb megoldani, mert nem korlátozottak időben és erőforrások tekintetében, valamint a megoldásuk sem egyértelműen ismert. A kemény problémákat egyszerűbb definiálni: ezek korlátozott problémák ismert erőforrásokkal és előre meghatározott célállapottal.<sup>24</sup> A tanácsadók bármelyik problémafajtán dolgozhatnak. A puha problémák megoldása sokkal nehezebb, a megoldás kimenetele pedig bizonytalan lehet.

Az ügyfelek jellemzően az alábbiak alapján választják ki a tanácsadóikat:

1. A tanácsadó cég integritása és üzleti etikája,
2. Professzionális szaktudás,
3. Problémamegoldási megközelítés,
4. Rendelkezésre álló kapacitások a határidő betartására,
5. Az erőforrások felvonultatásának képessége,
6. Tanácsadó imázsa és reputációja.<sup>25</sup>

## 5. Minőségmenedzsment a menedzsment tanácsadásban

A menedzsment tanácsadás során a minőség menedzselése kiemelten fontos, mivel az új megbízások megszerzése nem egyszerű feladat. A tanácsadás immateriális, megfoghatatlan szolgáltatás, ezért az eredmények nem azonnal láthatóak, értelmezhetőek.<sup>26</sup>

A minőség elérésnek egyik módja a minőség tíz dimenziójának használata. Ez azonban csupán egy alap, ez önmagában nem tudja garantálni egy tanácsadói projekt sikerét.

A minőség egyik értelmezése alapján a szabvány alapú minőség a műszaki sztenderdeknek való megfelelést jelent.<sup>27</sup> A tanácsadó cégek többsége megfelel ezen előírásoknak, azonban ettől az ügyfelek még nem válnak elégedettekké a szolgáltatásaikkal. Ez utóbbi azonban megkerülhetetlen egy olyan iparágban, mely a bizalmon alapul. Mivel a tanácsadás kimenete nem garantálható, a szervezetek a korábbi tapasztalataikon alapulva választanak maguknak tanácsadót.<sup>28</sup> Amennyiben a szervezet nem elégedett a tanácsadóval, valószínűleg más tanácsadót fog megbízni legközelebb. Az elégedett vevőknek számos előnye van hosszú távon:

1. az elégedett vevők ismét vevőkké válhatnak,
2. elmélyítik a kapcsolatukat a vállalattal,
3. alacsonyabb az érzékenyséjük,
4. ajánlják a tanácsadót másoknak is.<sup>29</sup>

A minőségügy a kliensek számára stratégiai kérdés.<sup>30</sup> A menedzsment tanácsadó cégeknek bizalmat kell építeni. Az ügyfél a tanácsadó céget bízta meg, nem az alkalmazott tanácsadó személyt, ezért a tanácsadó cég minden munkatársának feladata a bizalom építése.<sup>31</sup> Ennek egyik elérési módja, hogy olyan munkatársakat foglalkoztassanak, akiknek professzionális tanácsadói készségeik vannak. Ez az emberi erőforrás menedzsment feladata.<sup>32</sup> Ennek azonban komoly költségei vannak. A tréningek és motivációs eszközök is segíthetik a készségek fejlesztését és minőségjavuláshoz vezethetnek.<sup>33</sup> Az általánosan használt minőségmenedzsment módszerek alkalmazása akadályokba ütközik a menedzsment tanácsadás során. Például nem lehet próbavásárlásokat végrehajtani. Nehéz a mérhetőséget biztosítani. A beszállítók értékelése – akik jellemzően maguk is tanácsadók – csak a közös munkavégzés után lehetséges. Bár a tanácsadó jó ötletekkel szolgálhat, nincs hatásköre a végrehajtásra, így a tanácsadás a változási folyamat során is megbukhat, a tanácsadótól függetlenül is. Azonban vannak technikák melyek használhatóak. A tanácsadók vevői elégedettségmérést végezhetnek amely során a vevői elégedettség mellett az értéklánc problémás pontjait is azonosíthatják. A folyamatos visszacsatolás nagyon fontos.<sup>34</sup> A szervezetnek tanuló szervezetté kell válnia:

1. A vezetésnek elkötelezettnek kell lennie a tanulás felé,
2. A visszacsatolásnak napi rutinná kell válnia,
3. A tapasztalatokat gyakorlatias tudássá kell konvertálni,
4. A tapasztalatok összegyűjtése és feldolgozása a munkatársakkal együtt kell, hogy történjen,
5. Belső, tudásalapú innováció szükséges, nem külső innováció.<sup>35</sup>

A tanácsadó cég és a megbízó közötti kiváló kapcsolat építése a vevő számára komoly értéket képviselhet. Ezzel növekszik a szolgáltatás minőségérzete és új megbízásokhoz vezethet.<sup>36</sup>

A minőség az ISO 9001 minőségirányítási szabvány használatával is elérhető. Hagyományos a minőségirányításnak nyolc alapelve van. Az ISO 9001 szabvány legutolsó, 2015-ös módosításával<sup>37</sup> két alapelv összevonásra került, ezért jelenleg hét alapelv ismeretes. Ezek a következők:

1. Vevőközpontúság,
2. Támogató vezetés,
3. Munkatársak bevonása,
4. Folyamatszempléltű megközelítés,
5. Folyamatos fejlesztés,
6. Tényeken alapuló döntéshozatal,
7. Kölcsönösen előnyös kapcsolatok a beszállítókkal.

Ezen alapelvek használata biztosítja, hogy a vállalat minőségszemléletben működik, tehát a működés jól dokumentált, a döntések aktuális tények elemzésén alapulnak. Az ISO 9001 szabvány szerinti minőségirányítási rendszer biztosítja továbbá azt is, hogy a szervezet fókuszában a vevőelégedettség álljon, a szervezet folyamatosan javítsa a működési folyamatait és a minőséget. Hosszútávon ez a szolgáltatási minőség fejlődéséhez vezet.

A TQM (Total Quality Management, magyarul Teljes Körű Minőségirányítás) minőségirányítási módszer hasonlít az ISO 9001 szabvány szerinti minőségirányítási rendszerhez. Ez tulajdonképpen szintén egy minőségirányítási szabvány (ISO 8402), melyet jellemzően az Amerikai Egyesült Államokban alkalmaznak. A szabvány definíciója szerint: „A teljes körű minőségmenedzsment (TQM) olyan vállalkozási módszer, amelynek középontjában a minőség áll, a szervezet valamennyi tagjának részvételén alapul, és hosszú távú sikerekre törekszik a fogyasztó elégedettségének, valamint a vállalat összes tagja és a társadalom hasznának figyelembevételével.”<sup>38</sup> A TQM attól teljes körű, hogy az adott szervezet minden tevékenységére vonatkozik és a szervezet minden részlege, valamennyi dolgozója részt vesz benne. A TQM szerinti minőségirányítási rendszert az ISO 9001 szabvány szerinti minőségirányítási rendszerrel szemben nem tanúsítják, bevezetése általában az ISO 9001 rendszert követően történik. A TQM ezért kevésbé kötött, célja általánosan a vállalkozás működésének javítása, nem a termékminőség javítása. A TQM három fő alapelven nyugszik, melyek ugyan más megfogalmazással, de jelentéstartalmukban megtalálhatóak az ISO 9001 alapelvei között is:

- A vevő teljes elégedettségének elérése,
- A folyamatok folyamatos javítása,
- Teljes elkötelezettség a vállalaton belül.<sup>39</sup>

A tanácsadó cégek nem csupán komplett minőségirányítási rendszereket alkalmazhatnak, számos egyszerűbb, könnyen felhasználható módszer lehetséges a minőségfejlesztéshez. Ezek közül a legtöbb puha módszer a konkrét statisztikai adatok rendelkezésre állásának hiányában. A japán 5S módszer segíthet a termelékenység növelésében és a selejtarány csökkentésében azáltal, hogy fizikailag és mentálisan is megfelelő munkakörnyezetet hoz létre. Ez a környezet teszi jobb első benyomást a megbízókban és növeli az alkalmazottak munkamorálját.<sup>40</sup> Az 5S részei a következők (zárójelben az eredeti japán kifejezések):

- Sort (Seiri): A munkához szükséges tárgyak és tárgyi feltételek kiválasztása, meghatározása, a szükségtelen dolgok eltávolítása.
- Stabilise (Seiton): A kiválasztott tárgyak helyes elrendezése, tárgyi feltételek biztosítása.
- Shine (Seiso): A munkahely és a környezet tisztasága, rendje, szépsége, átláthatósága.
- Standardize (Seiketsu): Az előző három mindenki általi alkalmazása, és az alkalmazás felügyelete.
- Sustain (Shitsuke): A szervezeti értékek becslése és az elvárt viselkedési minták követése.

A brainstorming módszer is segítheti a szervezetek minőségét.<sup>41</sup> A brainstorming során a résztvevők közösen ötleteket vitatnak meg és döntéseket hoznak egy probléma megoldása érdekében. Csoportmunka alkalmazható a minőség javítása érdekében is. Ilyenek lehetnek a minőségi körök, melyek feladat a szervezeten belüli minőséggel kapcsolatos problémák megoldása.<sup>42</sup>

## 6. Minőségmenedzsment stratégiába emelése

Bár ma már számos tanácsadó cég ISO 9001 szabvány vagy TQM szerinti minőségirányítási rendszert működtet. Nem volt ez mindig így. Az 1980-as években a tanácsadó cégek inkább az ügyfelek minőségi problémáikkal törődtek és nem a sajátjukkal. Manapság azonban olyan nagy igény van a minőségi működésre alacsony költségekkel, hogy a tanácsadó cégeknek saját maguknak is minőségirányítási rendszereket kell működtetniük. Ezek a rendszerek csökkenthetik a költségeket, javíthatják a döntéseket, továbbá csökkenthetik azokat a költségeket is, melyek a rossz minőség miatt merülnek fel, így például a hibás termékek, szolgáltatások vagy garanciális panaszok következtében.<sup>43</sup>

A minőségmenedzsmentet a tanácsadó cégeknek a stratégiájuk részévé kell tenni. Ezt segítheti a hoshin kanri<sup>44</sup> módszer. A módszer elnevezése egy japán szóösszetételből adódik, melynek jelentése „irány menedzsment”. A hoshin kanri módszert manapság széleskörűen alkalmazzák a világon.<sup>45</sup> A hoshin kanri módszer segít egy szervezetnek:

- Közös célokra koncentrálni,
- Kommunikálni a célokat,
- Minden vezetőt bevonni a célok meghatározásába,
- A munkatársakat elsámoltatni a célok rájuk vonatkozó részének megvalósításáért.

Ezen megoldások a tanácsadó cégeknél ugyanúgy hasznosak lehetnek, mint más vállalatoknál. Tekintettel azonban a tanácsadó cégek erőteljes szakképzett humán-erőforrás igényére, a munkatársak bevonása a célok meghatározásába segíthet a motivációjukban. Ez összhangban van az ISO 9001 minőségirányítás rendszer „munkatársak bevonása” alapelvével is. A módszer iránymutatást ad a szervezet hosszú távú, stratégia céljainak meghatározására és elérésére. Ezek a célok jellemzően 2–5 éves időtávúak. A hoshin kanri módszer biztosítja, hogy a szervezeten belül mindenki elfogadja és magáénak érezze a meghatározott stratégiai célokat.

A hoshin kanri módszer a PDCA<sup>46</sup> ciklust alkalmazza a stratégia megtervezésére és megvalósítására. A módszer szerint két féle tervezett tevékenység van a szervezeten belül: áttörő tevékenységek és a szervezet mindennapi működésének alaptevékenységei. Az áttörő tevékenységek jelentős szervezeti fejlődést és változásokat hoznak a szervezet életében. Ezen tevékenységek általában választ próbálnak adni a szervezet életében felmerülő problémákra, amelyek jellemzően a profitabilitással, szervezeti növekedéssel és piaci részesedéssel, vagy új termék bevezetésével kapcsolatosak. Ahhoz, hogy a szervezetben résztvevők tudják, melyek a fő célok, vízió kidolgozása szükséges. A vízió egy rövid, tömör megfogalmazása annak, hogy a szervezet mit szeretne elérni a jövőben, mely a hoshin kanri módszerrel elérendő cél is egyben. A vízió alapján stratégiai célokat kell meghatározni, melyek elérését folyamatosan mérni kell. A stratégiai célok lebontása hierarchikus, a szervezeti struktúrában fentről lefele történik. Az egyes szervezeti szinteken mindenkinek megvan a saját célja, melynek megvalósulását mérni kell. Ha a stratégiai célok teljesülnek, a hoshin kanri célja is teljesül.<sup>47</sup>

## 7. Összefoglalás

A tanácsadó cégeknél a minőség kulcsfontosságúvá válik az új ügyfelek megszerzése érdekében. A tanácsadó iparág elsősorban a bizalmon alapul, mivel a szolgáltatás eredménye nem azonnal és nehezen mérhető. A tanácsadó vállalatoknak nem csupán a technikai szabványoknak való előírásokat kell betartaniuk, hanem folyamatosan magas szinten kell kielégíteniük a megbízók igényeit minőségi szolgáltatás nyújtásával. A bizalom építése kulcsfontosságú. A megfelelő emberi erőforrás menedzsment módszerek és az 5S módszer használata segíthet a bizalom elérésében. A brainstorming szintén hasznos módszer lehet. A minőség menedzselésére jól használható az ISO 9001 minőségirányítási szabvány szerinti minőségirányítási rendszer bevezetése. Számos tanácsadó cég használ ilyen, vagy TQM szerinti minőségirányítási rendszert. A tanácsadó cégeknek biztosítaniuk kell, hogy a minőségszeméletük a stratégiájuk szintjén is megjelenjen.

## JEGYZETEK

1. Crăciun, Cristian-Ştefan (2013): Quality of Business Consulting Services. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* 2(1), 2013 január.
2. Zeithaml; Valarie A., Parasurman, A.; Berry, Leonard L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing*, 49(4) (Autumn, 1985), pp. 41–50. American Marketing Association; Biech, Elaine (2006): A tanácsadás világa. VHE Kft., Pécs.
3. Mártonffy, Attila (2009): A tanácsadó és a svindler. *ITBusiness*. [http://www.itbusiness.hu/Fooldal/main\\_flash\\_banner/A\\_tanacsado\\_es\\_a\\_svindler.html](http://www.itbusiness.hu/Fooldal/main_flash_banner/A_tanacsado_es_a_svindler.html), letöltve: 2017. március 13.
4. Topár József–Bedzsula Bálint–Bernáth Lajos–Tóth Zsuzsanna Eszter (2016): Minőségügyi tanácsadás. In Poór József (szerk): *Menedzsment tanácsadási kézikönyv*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 17. fejezet, 477–508. o.
5. Schmuck, Roland (2010): *A minőségirányítás alapjai*. Comenius Kiadó, Pécs, ISBN 978 963 9687 28 8
6. Ellis, John–William, David (1995): *International Business Strategy*. Pitman Publ., London, ISBN 0-273-60712-X
7. Benke Mariann (2018): Az innovációs stratégia hatása a vállalati működésre. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, kézirat; Vörös, József (2010): *Termelés- és szolgáltatás-menedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
8. Topár József–Bedzsula Bálint–Bernáth Lajos–Tóth Zsuzsanna Eszter (2016): i. m.
9. Juran, Joseph M. (1988): *Juran on Planning for Quality*. Juran Institute Inc.
10. A Kano-diagram kidolgozója Dr. Noriaki Kano minőségüggyel foglalkozó japán professzor. A Kano-modell szerint valamennyi termékjellemző elhelyezhető egy koordináta-rendszerben, ahol a vízszintes tengely a fogyasztói elvárások teljesítési foka, a függőleges tengely pedig a vevői elégedettség mértékét jelenti az adott termékjellemzővel szemben. A modell lehetővé teszi a termékjellemzők értékelését és fontossági besorolását, melyek görbékként jelennek meg a modell ábráján.
11. Kotler, Philip (2006): *Marketingmenedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
12. Balogh Albert–Dukáti Ferenc–Sallay László (1980): *Minőségellenőrzés és megbízhatóság*. Műszaki könyvkiadó, Budapest.
13. Uo.
14. Petőcz Mária–Szabó József (2003): *Minőségirányítás – minőségmenedzsment*. Harmadik, átdolgozott kiadás, PMS 2000 Mérnöki Társaság, Szeged.
15. Dr. Joseph M. Juran (1904–2008) román származású, de az USA-ban tevékenykedő minőségirányítással foglalkozó vezetési tanácsadó. Az említett három vezetési folyamat alapján a minő-

- ség létrehozásának lépései Juran szerint a következők: (1) Határozzuk meg kik a vevők, (2) Mérjük fel a vevői igényeket, (3) Határozzuk meg a vevői igényeket teljesítő termékjellemzőket, (4) Fejlesszük ki a terméket, (5) Optimalizáljuk a terméket úgy, hogy a vevőknek és nekünk is megfeleljen, (6) Fejlesszük ki a termék előállításához szükséges folyamatot, (7) Optimalizáljuk a folyamatot, (8) Bizonyítsuk, hogy a folyamat képes a termék előállítására.
16. Mojzes István (2000): A minősegbiztosítás alapelemei. Segédlet.
  17. Garvin, David A. (1987): Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review* (1987. november–december) 101–109. o.
  18. Zeithaml; Valarie A., Parasurman, A.; Berry, Leonard L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing*, 49(4) (Autumn, 1985), pp. 41–50. American Marketing Association.
  19. Viadiu, Frederic Marinom–Fa, Marti Casadeus–Saizarbitoria, Inaki Heras (2002): Do quality consultants offer a quality service? *Total Quality Management* 13(6), 797–811. o.
  20. Schmuck, Roland (2010): i. m.
  21. Kubr, Milan (2002). *Management Consulting: A Guide to the Profession*. Forth Edition. International Labour Office, Geneva, Switzerland.
  22. Steele, Fritz (1975): *Consulting for Organizational Change*. University of Massachusetts Press, Amherst, MA, USA.
  23. Block, Peter (2000): *Flawless Consulting. A Guide to Getting Your Expertise Used*. Second Edition. Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, CA, USA.
  24. Senior, Barbara; Swales, Stephen (2016): *Organizational Change*. Fifth Edition. FT Publishing International, UK.
  25. Svasta, Mihai (2010): *Consultant în România. Profesia și piața de consultanță în management din România. Bune practici în consultanță în management*, A. M. C. O. R. Publishing, Bucharest, Romania.
  26. Crăciun, Cristian-Ștefan (2013): i. m.
  27. Kubr, Milan (2002). i. m.
  28. Mártonffy, Attila (2009): i. m.
  29. Kotelnikov, Vadim (2017): *Customer Satisfaction: The Prime Concern of Your Business and the Critical Component of Its Profitability*.
  30. Topár József–Bedzsula Bálint–Bernáth Lajos–Tóth Zsuzsanna Eszter (2016): i. m.
  31. Kubr, Milan (2002). i. m.
  32. Karoliny, Mártonée; Poór, József (2016). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Wolter Kluwer (Complex) Kiadó, Budapest.
  33. Crăciun, Cristian-Ștefan (2013): i. m.
  34. Center for the Study of Social Policy (2017): *Customer Satisfaction: Improving Quality and Access of Services and Supports in Vulnerable Neighborhoods*, Washington, DC, USA.
  35. Kerekes, G.; Simon, I.; Szép, L. szerk. (2011). *FEMIP könyvek sorozata: Nemzetközi és hazai bevált gyakorlatok a minőséfejlesztésben*. Oktatóskutató és Fejlesztő Intézet.
  36. Biech, Elaine (2006): *A tanácsadás világa*. VHE Kft., Pécs.
  37. Az ISO 9001 minőségirányítási szabvány jelenleg aktuális változata az ISO 9001:2015, ezt az ISO 9001:2008 szabvány (magyar változata már 2009-es dátumot kapott) előzte meg, mely még nyolc alapelve épült. A rendszerszemlélet nevű alapelv kerül a folyamatszempéletű megközelítéssel összevonásra, utóbbi neve megtartásával. A 2015-ös szabvány legkomolyabb változtatása a 2008-as szabványhoz képest a kockázatok feltárásának, értékelésének és kezelésének kiemelt jelentőségűvé emelése.
  38. Kövesi János–Topár József (2006): *A minőségmenedzsment alapjai*. Typotex, Budapest, 55. oldal.
  39. Schmuck, Roland (2010): i. m.
  40. Dézsán, Imre (2007): *Minősegbiztosítás: A minőségirányítás alapjai*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.



41. Titkos, Csaba (1998). Csoportmunka a 90-es években. Janus Pannonius Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs.
42. Schmuck, Roland (2010): i. m.
43. A hoshin kari módszer kidolgozója a japán Dr. Yoji Akao. A módszert először a Hewlett-Packard japán leányvállalata vezette be 1976-ban.
44. Schmuck, Roland (2010): i. m.
45. Kenyon, David A. (é. n.): Strategic Planning With the Hoshin Process.
46. A folyamatok menedzselésének módja a PDCA ciklus (más nevén Deming-kerék) alkalmazása. A PDCA ciklus egy négylépéses folyamatmodell, melyben az egyes lépések sorrendben követik egymást. Az ISO 9001 a következőképpen ajánlja a PDCA ciklus alkalmazását: (1) Plan (tervezés): azoknak a céloknak és folyamatoknak a megállapítása, amelyek a vevői követelményeknek és a szervezet politikájának megfelelő eredmények eléréséhez szükségesek. (2) Do (végrehajtás): a folyamatok bevezetése. (3) Check (ellenőrzés): a folyamatok és a termékek figyelemmel kísérése és összehasonlítása a politikával, a célokkal és a termékre vonatkozó követelményekkel, valamint az eredmények bemutatása. (4) Act (intézkedés): intézkedések megtétele a folyamat működésének folyamatos fejlesztésére.
47. Akao, Yoji (1991): Hoshin Kanri, Policy Deployment for Successful TQM. New York: Productivity Press. ISBN 1-563273-11-X

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Akao, Yoji (1991): Hoshin Kanri, Policy Deployment for Successful TQM. New York: Productivity Press. ISBN 1-563273-11-X
- Balogh Albert–Dukáti Ferenc–Sallay László (1980): Minőségellenőrzés és megbízhatóság. Műszaki könyvkiadó, Budapest.
- Benke Mariann (2018): Az innovációs stratégia hatása a vállalati működésre. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, kézirat.
- Biech, Elaine (2006): A tanácsadás világa. VHE Kft, Pécs.
- Block, Peter (2000): Flawless Consulting. A Guide to Getting Your Expertise Used. Second Edition. Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, CA, USA.
- Center for the Study of Social Policy (2017): Customer Satisfaction: Improving Quality and Access of Services and Supports in Vulnerable Neighborhoods, Washington, DC, USA.
- Crăciun, Cristian-Ştefan (2013): Quality of Business Consulting Services. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences 2(1), 2013. január.
- Dézsán, Imre (2007): Minőségbiztosítás: A minőségirányítás alapjai. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Ellis, John–William, David (1995): International Business Strategy. Pitman Publ., London, ISBN 0-273-60712-X
- Garvin, David A. (1987): Competing on the Eight Dimensions of Quality. Harvard Business Review (1987. november–december) 101–109. o.
- Juran, Joseph M. (1988): Juran on Planning for Quality. Juran Institute Inc.
- Karoliny, Mártoné; Poór, József (2016). Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Wolter Kluwer (Complex) Kiadó, Budapest.
- Kenyon, David A. (é.n.): Strategic Planning With the Hoshin Process.
- Kerekes, G.; Simon, I.; Szép, L. szerk. (2011). FEMIP könyvek sorozata: Nemzetközi és hazai bevált gyakorlatok a minőségfejlesztésben. Oktatókutató és Fejlesztő Intézet.
- Kotelnikov, Vadim (2017): Customer Satisfaction: The Prime Concern of Your Business and the Critical Component of Its Profitability.
- Kotler, Philip (2006): Marketingmenedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Kövesi János–Topár József (2006): A minőségmenedzsment alapjai. Typotex, Budapest.
- Kubr, Milan (2002). Management Consulting: A Guide to the Profession. Forth Edition. International Labour Office, Geneva, Switzerland.

- Mártonffy, Attila (2009): A tanácsadó és a svindler. ITBusiness. [http://www.itbusiness.hu/Fooldal/main\\_flash\\_banner/A\\_tanacsado\\_es\\_a\\_svindler.html](http://www.itbusiness.hu/Fooldal/main_flash_banner/A_tanacsado_es_a_svindler.html), letöltve: 2017. március 13.
- Mojzes István (2000): A minőségbiztosítás alapelemei. Segédlet.
- Petőcz Mária – Szabó József (2003): Minőségirányítás – minőségmenedzsment. Harmadik, átdolgozott kiadás, PMS 2000 Mérnöki Társaság, Szeged.
- Schmuck, Roland (2010): A minőségirányítás alapjai. Comenius Kiadó, Pécs, ISBN 978 963 9687 28 8
- Senior, Barbara; Swailes, Stephen (2016): Organizational Change. Fifth Edition. FT Publishing International, UK.
- Steele, Fritz (1975): Consulting for Organizational Change. University of Massachusetts Press, Amherst, MA, USA.
- Svasta, Mihai (2010): Consultant în România. Profesia și piața de consultanță în management din România. Bune practici în consultanță în management, A.M.C.O.R. Publishing, Bucharest, Romania.
- Titkos, Csaba (1998). Csoportmunka a 90-es években. Janus Pannonius Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs.
- Topár József–Bedzsula Bálint–Bernáth Lajos–Tóth Zsuzsanna Eszter (2016): Minőségügyi tanácsadás. In Poór József (szerk): Menedzsment tanácsadási kézikönyv. Akadémiai Kiadó, Budapest, 17. fejezet, 477–508. o.
- Viadiu, Frederic Marinom–Fa, Marti Casadeus–Saizarbitoria, Inaki Heras (2002): Do quality consultants offer a quality service? Total Quality Management 13(6), 797–811. o.
- Vörös, József (2010): Termelés- és szolgáltatásmenedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Zeithaml; Valarie A., Parasurman, A.; Berry, Leonard L. (1985): A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. The Journal of Marketing, 49(4) (Autumn, 1985), pp. 41–50. American Marketing Association.